

Funkční strategie

Speciální strategie

10. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

Funkční strategie podniku I

- Funkční strategie představuje dopracování komplexní podnikové strategie do jednotlivých funkčních (dílčích) podnikových činností
- Mimo vertikální vazby ke komplexní podnikové strategii, kde musí funkční strategie respektovat plně prioritní cíle této strategie (strategické cíle podniku) jsou velmi důležité i horizontální vazby mezi jednotlivými funkčními strategiemi.

Zároveň musí funkční strategie splňovat následující předpoklady:

- Funkční strategie musí vycházet z reality podniku, z jeho analýzy i analýzy vnějšího prostředí.
- Tento druh strategií musí zajistit vzájemnou koordinovanost a návaznost mezi sebou a proto vyžadují podrobnou specifikaci a detailní zpracování.
- Funkční strategie by měly vykazovat potřebnou pružnost, aby při nastalých změnách mohly být jak upraveny tak dále používány. Zároveň by měla být vnitřně konzistentní, jasná a co nejjednodušší.

Strategie funkčních oblastí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Marketingová strategie
- Výrobní strategie
- Zásobovací strategie
- Finanční strategie
- Výzkumně-vývojová strategie
- Personální strategie
- Investiční strategie
- Informační strategie

- **Marketingová strategie** vychází z podnikové strategie, která udává koncept celkového chování organizace, stanoví cesty k dosažení poslání a cílů, určuje nezbytné činnosti a alokuje zdroje potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů.
- Základním úkolem procesu tvorby marketingové strategie je určení takové realizace a podnikatelského působení podniku na trhu, aby byl zajištěn dlouhodobý růst zisku a hodnoty podniku.
- Proces navrhování marketingové strategie vybírá cílový trh, určuje jednotlivé programy (nástroje marketingového mixu a základní operace s nimi) a vytváří konkurenční výhodu.
- Marketingová strategie představuje cestu k dosažení stanovených cílů a k tvorbě konkurenční výhody.
- Na základě stanovených cílů dochází k projektování, navržení plánu strategických marketingových operací, které vymezují a volí konkrétní optimální způsob dosažení cílů.

Komponenty marketingové strategie



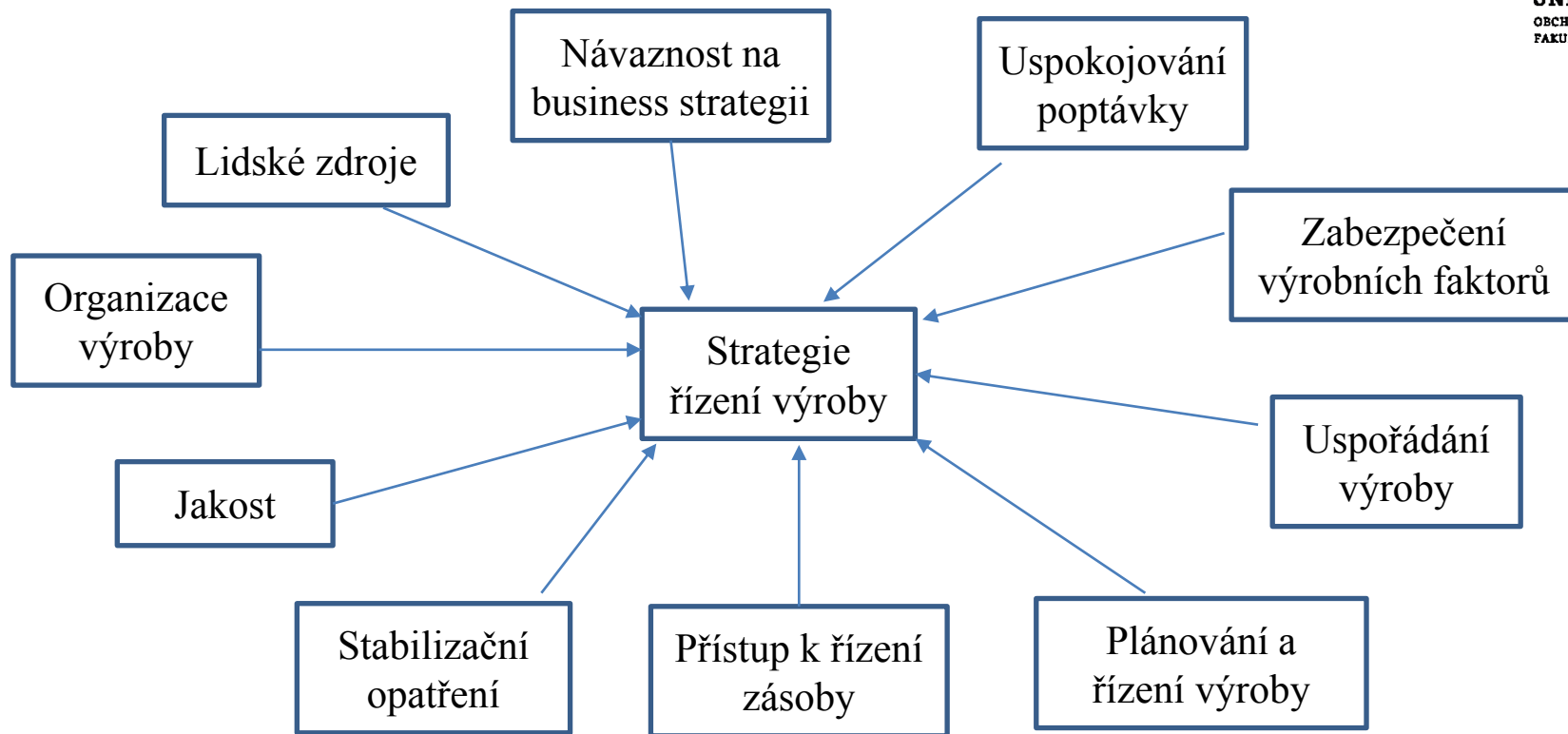
Marketingová strategie II

- **Strategie zaměřené na prvky marketingového mixu** neboli marketingové programy představují strategické operace s nástroji marketingového mixu ve vztahu k volbě a zpracování trhu.
- Marketingové programy jsou transformací zvolené marketingové strategie a určují, jakým způsobem se bude realizovat vybraná marketingová strategie.
- Marketingové programy se také nazývají poziční strategie, které ukazuje strategické umístění produktu v očích a mysli zákazníků a rozdílnost tohoto produktu oproti konkurentům. Umístění ukazuje, jak si firma a její produkt přeje být vnímána v očích a myslích cílových zákazníků. Zákazníkovo umístění produktu ovlivňují akce, které jsou tvořeny j nástroji marketingového mixu.
- *Mezi základní rozhodnutí při tvorbě marketingových programů patří:*
 - Určení velikosti marketingových výdajů (marketingového rozpočtu) pro dosažení stanovených cílů.
 - Konkretizace nástrojů marketingového mixu.
 - Marketingová alokace zdrojů – rozdělení celkových výdajů mezi jednotlivé konkrétní nástroje marketingového mixu.

Výrobní strategie

- Řízení výroby zahrnuje v podniku všechny řídicí procesy a funkce související s řízením výrobních systémů a procesů.
- Řízení výroby je těsně provázáno s řízením ostatních oblastí podniku, v oblasti marketingu, technické přípravy výroby, s materiálně technickým zabezpečením, řízením jakosti a řízením lidských zdrojů.
- Výrobní strategie je množina cílů, plánů a politik, konkretizujících pro oblast výroby způsoby realizace cílů vytyčených v celkové strategii firmy. Za formulaci a realizaci výrobní strategie zodpovídá výrobní ředitel a jeho nejbližší spolupracovníci.
- Mezi důležitá strategická rozhodnutí z oblasti výrobní strategie patří rovněž stanovení rozsahu a způsobu spolupráce s dodavateli a odběrateli, při zajišťování výrobních funkcí formou využívání kooperace a specializace.
- Důležitým hlediskem, které musí výrobní strategie zohledňovat, je aspekt stability výroby. Výrobní systém musí být v průběhu realizace výrobní strategie schopen eliminovat působení náhodných vlivů (výpadky strojů a zařízení, selhání lidí, výpadky dodávek, živelní události).

Komponenty výrobní strategie



Zásobovací a logistická strategie I

- Cílem **zásobovací strategie** je optimalizovat zásobu materiálu a surovin na úroveň, kdy jsou souhrnné náklady na skladování zásob a jejich doplňování minimální.
- Zásoby představují hlavní složku využití provozního kapitálu podniku. Cílem řízení stavu zásob je proto zvyšovat rentabilitu podniku prostřednictvím vhodnějšího modelu zásobování, předvídat dopady podnikových strategií na výši stavu zásob a minimalizovat celkové náklady na logistické činnosti. Při formulaci určité strategie zásobování je nutno správně chápat úlohu zásob ve výrobě i údržbě.
- Logistika zahrnuje komplex činností, jejichž kvalitní zajištění napomáhá k tvorbě hodnoty pro zákazníka a při optimálním řízení logistických procesů lze dosáhnout významných úspor nákladů.
- **Strategické řízení logistiky** se tudíž zaměřuje na systémové aspekty logistiky, jako je forma a frekvence zajištění dodávek materiálových vstupů, zajištění technických podmínek skladování a distribuce vstupních materiálů a výstupní produkce podle podmínek požadovaných odvětvovými normami nebo zákazníkem.

Zásobovací a logistická strategie II

- Logistická podpora má za úkol dopravit a správně rozmístit materiálové zdroje nutné pro výrobu a následně zajistit transport vyrobené produkce k zákazníkovi.
- S ohledem na požadavky zákazníka, rezistenci produktu vůči přepravním podmínkám, nákladům na logistické zajištění volí podniky formu přepravy a objem dodávky s cílem minimalizovat náklady při zachování požadované míry uspokojení zákazníka
- Výstupem strategického plánu logistiky jsou způsoby a kontraktace zajištění dodávek vstupních materiálů, optimální způsob distribuce těchto vstupů na místo zpracování a zajištění distribuce finální produkce podle požadavků zákazníka.
- Součástí logistické strategie je i výběr způsobu expedice vybavení skladů manipulační technikou a zjištění metodicky správného nakládání se vstupním materiálem, komponentami a finálními produkty.

Komponenty zásobovací a logistické strategie



- **Finanční strategie** má průřezový charakter a tak proniká všemi funkčními strategiemi. Mezi její hlavní úkoly patří:
 - zabezpečení finančních zdrojů potřebných pro realizaci strategických procesů,
 - zajištění efektivního využívání finančních prostředků,
 - rozhodnutí o použití zisku,
 - hlídání úrovně zadluženosti.
- Finanční strategii podniku je možné charakterizovat jako finanční rozhodování a finanční postupy, kterými má být dosaženo strategických finančních cílů.
- Finanční strategie tvoří nedílnou součást finančního řízení podniku, proto by z ní měly vycházet veškeré finanční činnosti dlouhodobého charakteru, zejména pak finanční plánování. Finanční strategii je pak nutné upravovat, aktualizovat a řídit na základě změn ve vnějším finančním prostředí a výrazně tak ovlivňovat finanční stabilitu podniku a přispívat k růstu efektivnosti hospodaření podniku a maximalizaci jeho tržní hodnoty.

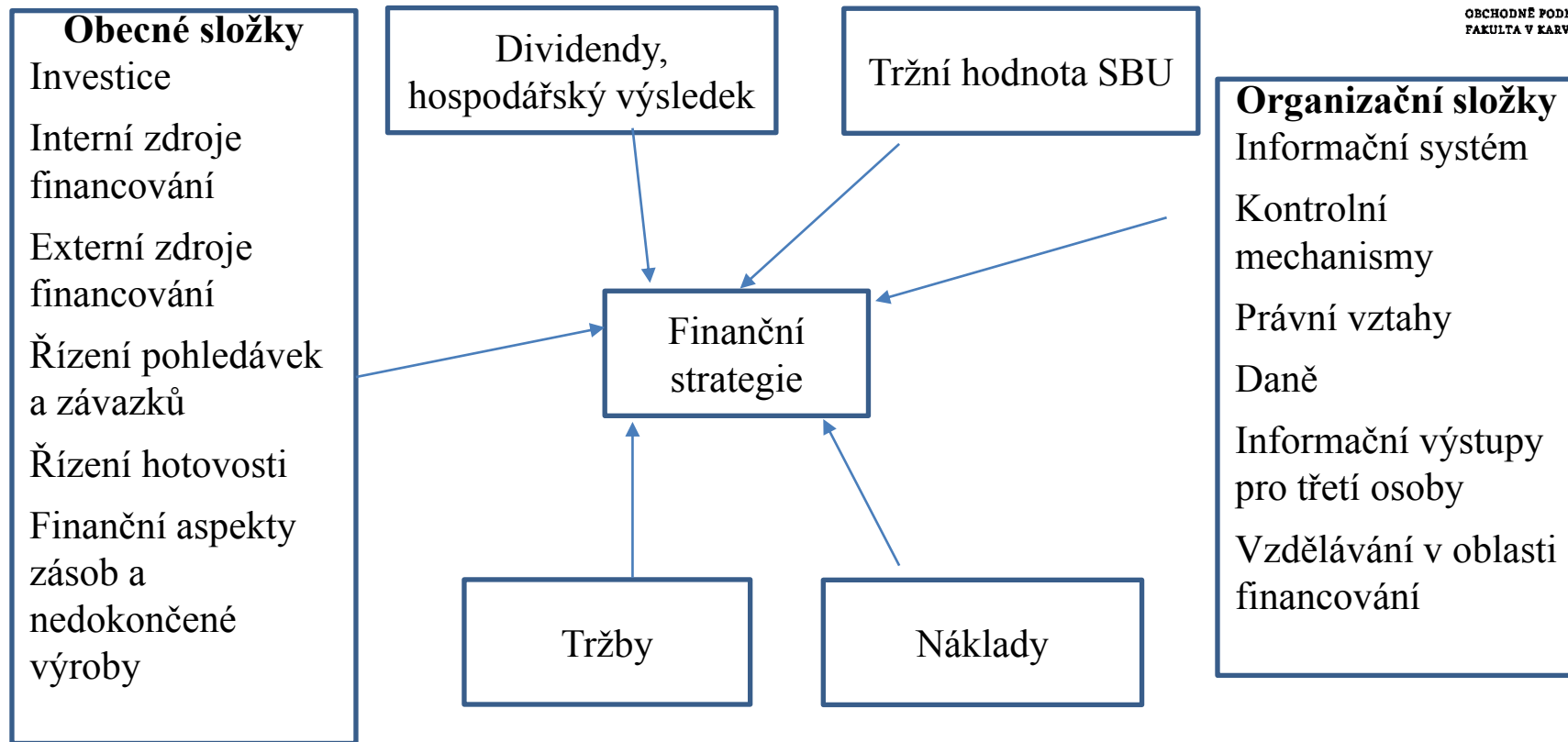
Finanční strategie II

- Finanční strategie představuje páteř finančního managementu a zahrnuje veškeré činnosti spojené s efektivním financováním podnikatelských aktivit směřujících k naplnění podnikové strategie a základních cílů podniku.
- Nezbytnou součástí finanční strategie je přitom řízení nákladů kapitálu a optimalizace kapitálové struktury jako nezbytného předpokladu výsledné efektivnosti podnikové činnosti.
- Finanční strategie pro SBU může mít následující strukturu:
 - Objem a způsob zajištění finančních zdrojů na reprodukci výroby
 - Vymezení proporcí nákladových položek a jejich vývoj
 - Tvorba a použití zisku
 - Dividendová politika

Komponenty finanční strategie

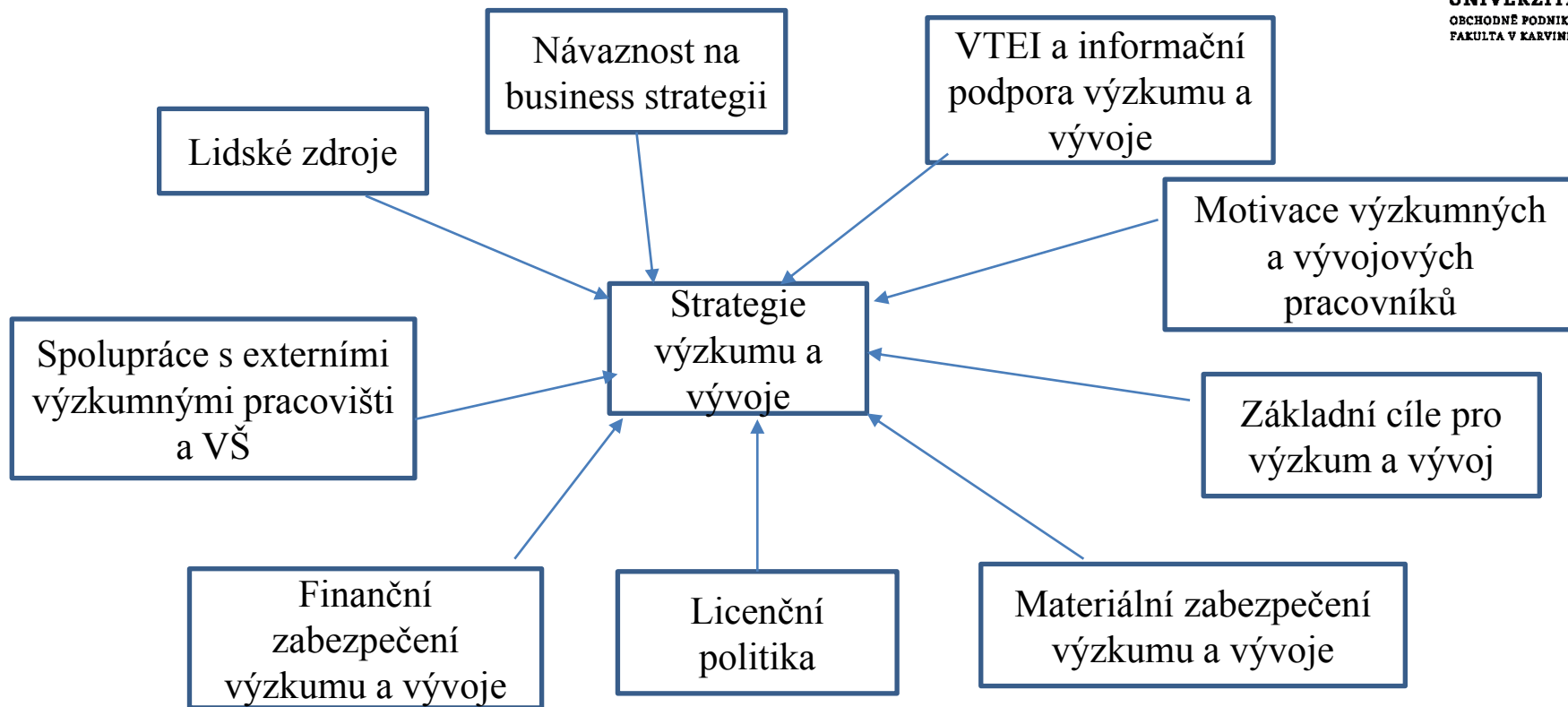


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **Strategie výzkumu, vývoje a rozvoje** je určujícím prvkem pro stanovení a tempa firemních inovací. Je evidentní, že právě zaměření na specifický typ inovací do značné míry ovlivňuje schopnost podniku vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat tak nejen hodnotu podniku, ale rovněž pravděpodobnost jejího přežití.
- Samotné plánování výzkumných aktivit je velmi náročné, neboť je spojeno s řadou nejistot, což vede k tomu, že řada rozvojových aktivit vůbec nedospěje k cíli, případně stanoveného cíle dosáhne za změněných podmínek.
- Formulace strategie výzkumu a vývoje je svým charakterem expertní činností, vyžadující kombinaci racionálních, empirických a intuitivních přístupů.
- Výstupem strategického plánu výzkumu a vývoje je naplánování zásadních inovací a technických zlepšení, které se významným způsobem promítnou do zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Součástí je i skladba nákladů potřebných pro zajištění výzkumných aktivit, včetně externích služeb.

Komponenty výzkumně-vývojové strategie



- Strategie řízení lidských zdrojů, nebo také **personální strategie**, je v současné době, kdy jsou lidé v organizacích považováni za největší bohatství organizace, za jednu z nejdůležitějších částí podnikové strategie. Strategická povaha řízení lidských zdrojů má přímou souvislost se stále sofistikovanějšími metodami produkce a s potřebou kvalifikovaného kapitálu, jehož výchova a vzdělání má také dlouhodobý charakter.
- Strategický plán řízení lidských zdrojů odpovídá na otázku kolik pracovníků, v jaké věkové, generové, vzdělanostní a profesní struktuře bude zapotřebí pro splnění strategických cílů organizace.
- Výchozím bodem pro strategický plán lidských zdrojů je analýza pracovních pozic a analýza disponibilních personálních zdrojů v organizaci.
- Základním informačním vstupem do strategického plánu lidských zdrojů jsou specifické požadavky jednotlivých úvarů na pracovní sílu.

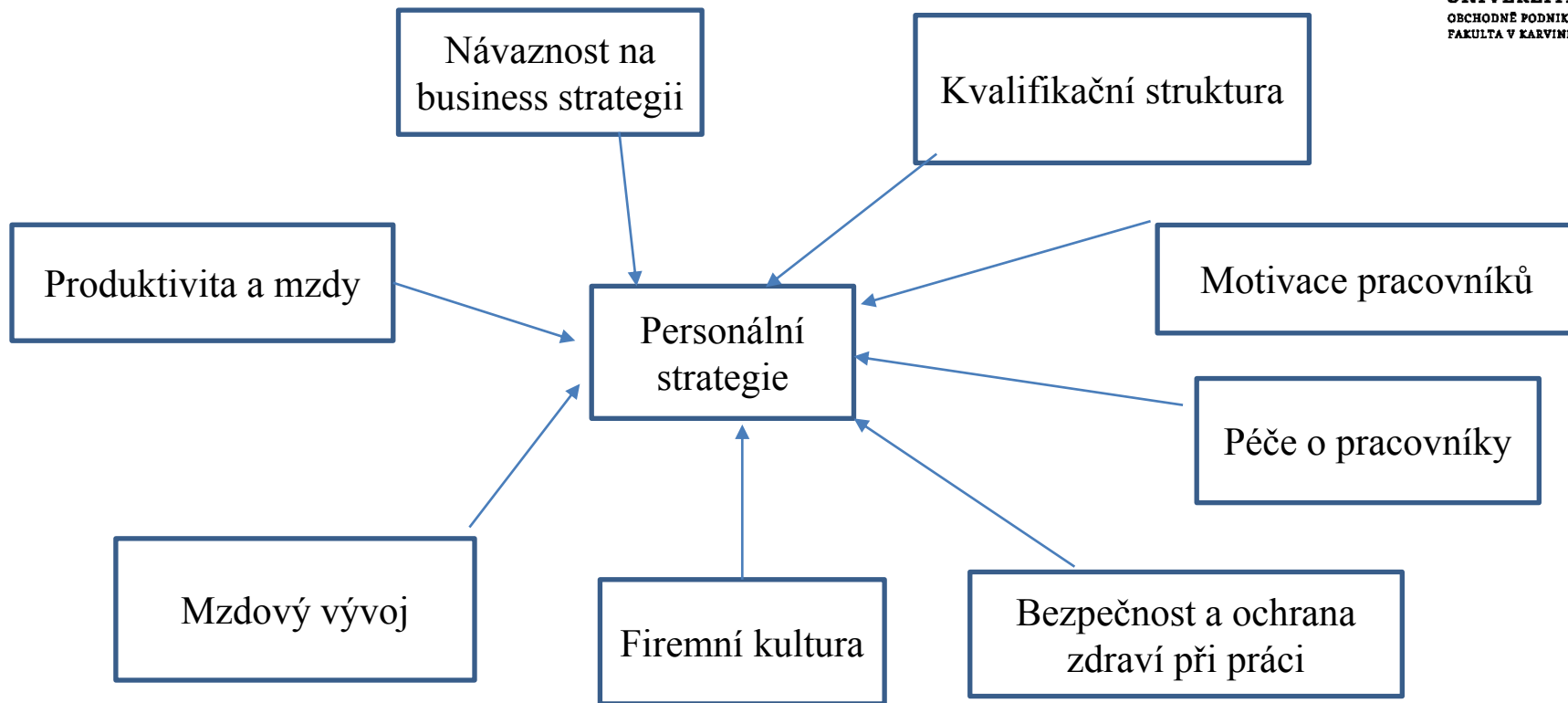
Personální strategie II

- Potřeba plánování pracovníků a zvládnutí všech úkonů souvisejících s jejich řízením znamená pro podnik významnou konkurenční výhodu. Mnoho organizací se stává tzv. učícími se organizacemi, kde je na vzdělávání a rozvoj pracovníků kladen značný důraz a kromě znalostí a dovedností je cílem také budování firemní kultury. Ta pak tvoří rámec, v němž fungují i ostatní fáze řízení lidských zdrojů.
- Zajistit soulad těchto činností, resp. celé strategie řízení lidských zdrojů s ostatními procesy v podniku, to je velký úkol každého managementu, protože jen tak je možné v konkurenčním prostředí přežít a fungovat.
- Strategické řízení lidských zdrojů je integrováno do strategie organizace a podporuje dosahování strategických cílů organizace.
- Strategické řízení lidských zdrojů je komplexní činnost, která navazuje na strategii organizace. Vymezuje běžné personální činnosti tak, aby svými výstupy podporovaly dosahování strategických cílů a vytváření přidané hodnoty.

Personální strategie III

- Hlavním cílem strategického řízení lidských zdrojů je formulovat postoj organizace k personálním záležitostem, což umožňuje a usnadňuje strategická rozhodnutí s cílem zabezpečit pro organizaci kvalifikované, oddané a motivované pracovníky. Snahou je dosáhnout optimální rovnováhu mezi tvrdými a měkkými prvky.
- Typy strategií lidských zdrojů vychází z činnosti organizace, jejího předmětu činnosti, struktury, hierarchie a především hodnot. Některé strategie lidských zdrojů jsou detailní, rozpracovávají všechny části oblasti řízení lidských zdrojů, jiné jsou pouze obecnými proklamacemi. Lze rozlišit 2 základní typy strategií:
 - rámcové strategie – podle Armstronga a Taylora (2015) jsou rámcové strategie obecné záměry organizace v oblasti řízení a rozvoje pracovníků, Dvořáková a kol. (2012) charakterizuje tyto strategie jako komplexní strategie transformace (změny) vedoucí ke změně v organizaci a změně hodnot a kultury;
 - specifické strategie jsou zaměřeny na určitou oblast personální činnosti a v čase je zde vidět změna vycházející z rozvoje řízení lidských zdrojů.

Komponenty personální strategie



Investiční strategie I

- Základním úkolem investičního procesu, a potažmo **investiční strategie**, je zabezpečení strategických potřeb podniku, bez kterých by nebylo možné jeho správné fungování a prosperita v hospodářské soutěži s konkurenty.
- Investiční strategii lze definovat jako soubor pravidel, chování, procesů a metod, které aktivnímu investorovi umožňují efektivní výběr investičních instrumentů.
- Hlavní investiční strategie využívají nástroje a techniky fundamentální analýzy s cílem odhalit vnitřní nebo-li správnou hodnotu akcie. Pro odhad vnitřní hodnoty se používá řada modelů, jako je dividendový diskontní model nebo EVA.
- Při výběru vhodného investičního instrumentu bereme v úvahu celou řadu různých kritérií a navíc těmto kritériím dáváme různou váhu. Mnoho kritérií má kvalitativní povahu, takže je téměř nemožné jejich vliv na investici změřit. Můžeme znát velikost zisku společnosti, ale problémy nastávají například při ocenění hodnoty značky nebo kvality managementu. Trhy jsou rovněž často pod vlivem emocí a sentimentů investorů a akcie tak nereflektují fundamentální faktory.

Investiční strategie II

- Volba konkrétní investiční strategie potom závisí především na požadované výnosnosti při určité investorem akceptovatelné míře rizika.
- Valach (2006) rozlišuje několik typů investičních strategií. V rámci *strategie maximalizace ročních výnosů* investor dává přednost co nejvyšším ročním výnosům a nehledí na růst ceny investice či na její udržení. V případě této strategie přináší každoroční očekávaný vysoký dividendový výnos.
- Naopak, pokud investor upřednostňuje investiční projekty, u kterých předpokládá co největší zvýšení hodnoty původního investičního vkladu, hovoříme o *strategii růstu ceny investice*.
- Ideální kombinací obou uvedených přístupů je *strategie růstu ceny investice spojená s maximálními ročními výnosy*. Takováto strategie nejvíce přispívá k základnímu cíli podniku v oblasti investic.
- *Pasivní strategie* typu „kup a drž“ se vyznačují nižším očekávaným výnosem, nižším rizikem a minimalizací transakčních nákladů. *Aktivní investiční strategie* se zaměřuje na výběr a načasování investice za účelem maximalizace výnosu.

- **Informační strategie podniku** se zaměřuje na optimální podporu cílů podniku a podnikových procesů pomocí informačních technologií.
- Informační strategie je součástí celého strategického řízení podniku, to znamená, že její řešení by mělo být zejména záležitostí podnikových manažerů, nikoli samotných informatiků.
- Informační strategie by měla uplatňovat standardní metody a měla by vést k vymezení a stanovení klíčových metrik výkonnosti a úspěšnosti podnikové informatiky. Podstatným předpokladem úspěšné realizace informační strategie je již na počátku jejího řešení stanovení, při jakých rozhodnutích a v jakých úlohách řízení informatiky bude využívána.
- Informační strategie musí vycházet z dobře zpracovaného plánu pro volbu informační technologie. Technologický plán tak zahrnuje technickou část a programové zabezpečení.

- Účelem informační strategie je formulovat základní koncept dalšího rozvoje informatiky, to znamená vymežit hlavní možnosti a úlohy v rozvoji podnikové informatiky po stránce obsahové, technologické i organizační. Informační strategie je koncipována tak, aby sloužila jako základní nástroj dlouhodobého řízení rozvoje a provozu informatiky a současně byla vstupem pro další dokumenty.
- Informační strategie je kontinuální proces, který musí zajišťovat integritu na těchto úrovních:
 - integraci zakladatelské vize a její sdílení zaměstnanci
 - integraci podniku s okolím
 - integraci interních podnikových procesů
 - technologickou integraci
 - koordinující integraci

Komponenty informační strategie



Podmínky a předpoklady funkčních strategií

- Strategie podniku musí zahrnovat strategie pro jednotlivé úrovně řízení včetně strategií základních funkčních oblastí podniku.
- Strategie na jednotlivých úrovních řízení a jednotlivých funkčních částí podniku musí vytvářet jednotný systém a navzájem se podporovat.
- Zvolené variantě strategie musí být obvykle přizpůsobena i organizační struktura podniku a systém řízení podniku.
- Strategie by měla rozvíjet dovednosti a kompetence podniku.
- Strategie by měla zahrnovat výběr vhodných manažerů na odpovídající odborné úrovni s adekvátními dovednostmi a znalostmi.
- Strategie musí zahrnovat také vzdělávání a rozvoj všech pracovníků.
- Strategie musí vytvářet pocit sounáležitosti pracovníků k podniku.

Speciální strategie

- Speciální strategie tvoří podnikové strategie, které jsou sestavovány a využívány podnikatelskými subjekty za určitých podmínek.
- Nejčastěji jsou zde zařazovány **strategie inovační a krizové**.
- Přitom inovační strategie je nutno chápat jako velmi významnou a nosnou složku podnikání i jako častý předpoklad podnikatelského úspěchu.
- Naopak krizové strategie jsou vytvářeny v době nebezpečí výskytu krize, která by mohla ohrozit podnik.

Podstata inovací



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Inovace je pojem spojený se změnou, s hlubokou významnou změnou, novinkou, která se může dotýkat různých oblastí života společnosti. S pojmem inovace se nerozlučně pojí pojetí novosti, které umožňuje odlišovat inovace od současného stavu a porozumět spojení inovace s podnikavostí.
 - Jak uvádí Veber a kol (2016) inovace představuje komplexní proces od nápadu přes vývoj až po realizaci a komercializaci.
 - Podle Druckera (1993) inovace znamenají především systematické opuštění včerejška. A také znamenají systematické hledání příležitostí, znamenají ochotu organizačního zabezpečení podnikatelského ducha, úsilí o vytvoření nových oblastí podnikání a ne jen nových produktů nebo modifikací produktů starých.
 - Podle Evropské komise je inovace definována jako „obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly“.
-

- **Oslo manuál (OECD 2005)**
 - Inovace produktu – představuje využívání nových znalostí nebo technologií k zavedení nového zboží nebo služeb nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití (technicky zlepšené výrobky).
 - Inovace procesní – představuje zavedení nových nebo významně zdokonalených výrobních metod, včetně metod dodání výrobku.
 - Marketingové inovace – představuje zavedení nových nebo inovovaných forem realizace marketingových aktivit a využívání marketingových metod.
 - Organizační inovace – jsou zaměřeny především na změny v oblasti dělby práce a řízení pracovníků uvnitř podniku, organizační změny apod.
 - **Stupně inovací:**
 - Radikální inovace,
 - Inkrementální inovace,
 - Racionalizační inovace.
-

Role a oblasti zájmu inovační strategie

Inovační strategie by měla především:

- vysvětlit místo inovační strategie v celkové strategii podniku;
- definovat portfolio inovací, typy a úrovně sledované podnikem;
- určit priority, zdroje, časové rámce, zodpovědnosti, kritéria úspěšnosti inovace pro různé segmenty portfolia inovací;
- vybudovat struktury pro řízení a provádění inovačních aktivit.

Oblasti zájmu inovační strategie

- vedení; zdroje a jejich alokace; hodnocení proveditelnosti, metriky výkonnosti; klíčoví hráči, zodpovědnosti a pravomoci; podnikatelský model; metodiky a postupy; organizační struktura; podniková kultura; řízení znalostí a ochrana duševního vlastnictví; motivace a kontrola; komercializace; udržitelnost na trhu.
-

Inovační strategie I

- Inovační strategii je možné charakterizovat jako koncepci, která umožní podniku odpovědět na otázku, jak by se mělo změnit chování organizace, aby bylo inovativní.
- Inovační strategie je takový myšlenkový koncept, který umožňuje naplnit stanovené cíle v oblasti inovační politiky podniku a měl by být schopna vypořádat se s měnícím se podnikatelským prostředím.
- Vlček inovační strategii definuje jako empirií inovační praxe prověřené, systémovým přístupem a teorií inovací podpořené a zdůvodněné, účelově koncipované postupy, metody a nástroje řízení komplexních inovačních akcí (Dvořák 2006).
- Hrazdilová Bočková (2009) vymezuje inovační strategii jako vývojový proces, který začíná stanovením užitku pro zákazníka a končí definováním technologické náročnosti a jejího vnímání z pohledu výrobce.
- Podle některých jiných autorů je inovační strategie skupina strategických rozhodnutí, která umožní realizovat inovační aktivity.

- Inovační strategie by měla, podle Vacka (2008) především:
 - vysvětlit místo inovační strategie v celkové strategii podniku;
 - definovat portfolio inovací, typy a úrovně sledované podnikem;
 - určit priority, zdroje, časové rámce, zodpovědnosti, kritéria úspěšnosti inovace pro různé segmenty portfolia inovací;
 - vybudovat struktury pro řízení a provádění inovačních aktivit.
- Při tvorbě inovační strategie by měla být věnována pozornost především těmto oblastem (Vacek 2008): vedení; zdroje a jejich alokace; hodnocení proveditelnosti, metriky výkonnosti; klíčoví hráči, zodpovědnosti a pravomoci; podnikatelský model; metodiky a postupy; organizační struktura; podniková kultura; řízení znalostí a ochrana duševního vlastnictví; motivace a kontrola; komercializace; udržitelnost na trhu.

- Podle Pitra (1997) je inovační strategie dlouhodobým programem, který zaměřuje vývoj nových výrobků do tří základních dimenzí:
 - *výrobkově-technické* – kde východiskem je hledání odpovědí na otázku: CO nabídnout, tj. které výsledky vědy a techniky je vhodné aplikovat při řešení nového produktu s ohledem na potřeby, přání a požadavky zákazníků;
 - *obchodně-politické* – hledá se odpověď na otázku: PRO KOHO jsou nové produkty určeny, tj. na které cílové trhy a na jaké skupiny zákazníků se má podnik prioritně zaměřit;
 - *výrobně-technologické* – hledá odpověď na otázku: JAK nové produkty vytvořit, tj. jaké výrobní technologie jsou pro vznik nového produktu nezbytné a jak jejich využití ovlivní podmínky proveditelnosti nového produktu.

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Pitra I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Na základě specifičnosti inovačních strategií pro každý podnik Pitra (1997) definoval pět základních typů inovačních strategií:

- **Strategie opírající se o progresivnost technického řešení** – jedná se o strategii postavenou na vývoji produktů, které reflektují nejmodernější poznatky z vědy a techniky v daném oboru. Hlavním zájmem je výrobek, který musí být co nejmodernější, což potažmo vede k vysokým nákladům a nízké efektivnosti této strategie. Zcela je zde opomenut zákazník a jeho potřeby. Zákazníkům je nabízen produkt, o který zákazníci nemusí mít zájem. V tomto případě bývají často podceňovány marketingové aktivity.
 - **Vyvážená strategie** – tato strategie věnuje stejnou míru pozornosti aplikaci posledních výsledků vědeckotechnického rozvoje do nového produktu a pozornost potřebám a požadavkům zákazníků, tj. trhu. Takže se podnik nezaměřuje čistě na novost výrobků, ale aplikuje také řadu marketingových aktivit, aby zjistil, zda připravovaný produkt odpovídá potřebám trhu. Vyvážená pozornost oběma těmito stranám přináší vysokou míru efektivity a úspěch této strategie.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Pitra II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie ověřených technických přístupů** – podniky, které aplikují tuto strategii, se orientují na jednoduchá a již osvědčená technická řešení. Podniky samy nevyvíjejí vlastní výzkumně-vývojové činnosti, ani neexperimentují s novými poznatky a technickými řešeními. Podniky v tomto případě sází na jistotu, a tím minimalizují riziko neúspěchu. Na druhé straně, tato strategie neumožňuje vytvářet dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.
- **Konzervativní strategie nízkého rozpočtu** – podniky v minimální míře věnují prostředky na vlastní výzkum a vývoj. V podstatě kopírují přístup vůdce v oboru. Tato strategie vede k velmi malému odlišení od ostatních podnikatelských subjektů v daném oboru. Vývoj nových výrobků odpovídá technickým a výrobním možnostem podniku a navazuje na koncepci předcházejících produktů. Nové produkty jsou určeny výhradně pro trhy, na kterých podnik již delší dobu působí. Podnik aplikací této strategie minimalizuje riziko a využívá osvědčené postupy. Strategie přináší očekávané pozitivní efekty, bez rizik, ale také bez výraznějších ekonomických přínosů.

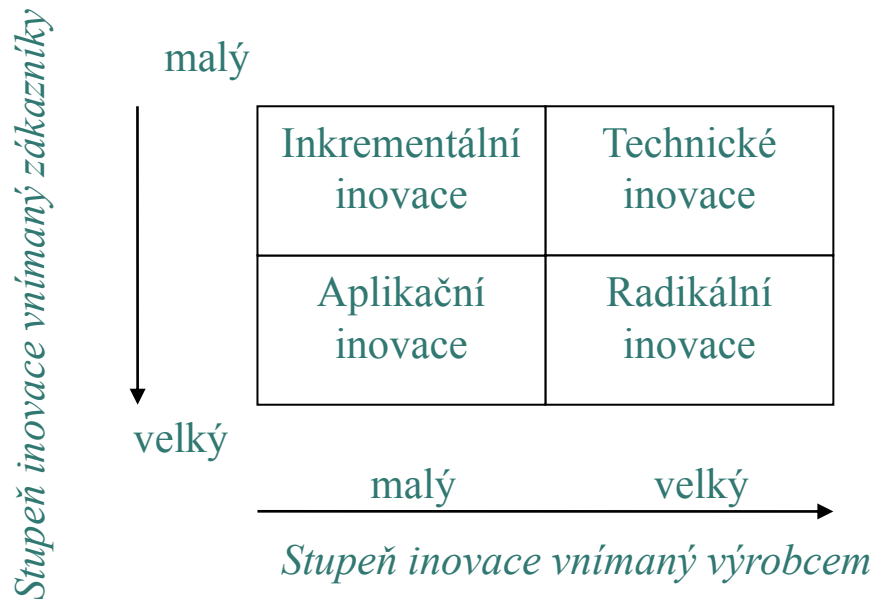
- **Strategie diverzifikovaných vysokých rozpočtů** – tento přístup můžeme označit za chaotický.
 - Výzkumné a vývojové aktivity v daném podniku probíhají neorganizovaně, chaoticky a nahodile.
 - Vývoj nových produktů je izolovaný, bez vzájemné koordinace jednotlivých částí podniku.
 - Chaotičnost těchto aktivit vede k vysokým nákladům, které jsou spojeny s vývojem nových produktů.
 - Absence interní synergie, necílenost vývojového úsilí a chybějící respektování potřeb trhu je příčinou toho, že tento typ strategie patří k nejméně úspěšným.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle stupně novosti I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Kategorizace inovačních strategií vychází z posuzování užitku inovace pro zákazníka a vnímání inovace z pohledu výrobce. Na základě těchto dvou dimenzí byly vymezeny čtyři typy inovačních strategií (Hrazdilová Bočková 2009):





Strategie inkrementálních/přírůstkových inovací – jedná se o strategii, která od výrobce vyžaduje jen velmi malé nároky na novou technologii a zároveň z pohledu zákazníka přináší jen malé změny.

- Z výrobního hlediska jsou přírůstkové inovace málo riskantní, ale na druhé straně z obchodního hlediska představují poměrně vysoké riziko.
 - Strategie přírůstkových inovací je poměrně vysoce efektivní v krátkém období.
 - Z dlouhodobého pohledu strategie výrazně nepřispívá ke zlepšení konkurenční pozice podniku a vede k pohledu na podnik jako na imitátora bez vlastního potenciálu a myšlenek.
-

Strategie technických inovací – pro tuto strategii jsou typické významné technologické změny, které se především dotýkají technického zlepšení výrobků, ale zákazníkům nepřináší výrazné zvýšení užitku.

- Tento typ inovací je poměrně efektivní a vede ke zřetelné úspoře nákladů.
 - Výzkum a vývoj je spojen s vysokými náklady a investicemi, které ale nepřinášejí odpovídající, očekávaných tržní úspěch.
 - Vzhledem k vysoko míře investic a vysoké citlivosti zákazníků na cenovou úroveň produktů u těchto inovací, je nutné předpokládat návratnost investic v delším časovém horizontu.
-



Strategie aplikačních inovací – podstatou aplikačních inovací je využívání již existujících technologií pro vznik nových výrobků.

- Podnik nevyvíjí nové technologie, ale využívá již to co má a co je osvědčené. Tím minimalizuje výrobní rizika.
 - Jedná se o inovace s nízkými náklady na vývoj a krátkou dobou návratnosti jednorázových nákladů.
 - Ziskovost těchto inovací je poměrně vysoká, jelikož je primárně tato strategie zaměřená na rozvoj primárního trhu.
 - Podnik klade větší důraz na kvalitní marketingové aktivity než na výzkumné a vývojové aktivity.
 - Tato strategie má spíše krátkodobý charakter.
-



Strategie radikálních inovací – radikální inovace vedou k největšímu růstu podílu na trhu a podílu na prodeji.

- Radikální inovace zahajují nové životní cykly produktů a jejich úspěšná implementace může zajistit vysokou návratnost investic.
 - K jejich úspěchu je potřeba zajistit soulad mezi vnímáním inovace ze strany výrobce a vnímání inovace ze strany zákazníka.
 - Radikální inovace vyžaduje nejen technické zabezpečení vývoje nového výrobku, ale také zajištění vhodných marketingových aktivit.
 - Úspěšné zavedení radikální inovace vede k akceleraci rozvoje podniku a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Tidda I

Podle Tidda et al. (2007) existují v přístupu k podnikovým inovačním strategiím dva základní směry:

- **Racionalistická inovační strategie** je založena na racionálním rozhodnutí, které vychází a je postaveno na poznání současné situace.
 - Jedná se v podstatě o lineární model racionálního postup: zhodnot' – rozhodni – proved'.
 - Je z velké míry ovlivněna armádní praxí, ostatně jako celý strategický management, kde se strategie sestávala ze tří kroků: popis a analýza prostředí; stanovení postupu; realizace stanoveného postupu.
 - Odpůrci racionalistické strategie hovoří o tom, že je tento přístup rigidní a nepružný především v podmínkách kontinuálních a výrazných změn podnikatelského prostředí. Tyto argumenty ovšem nemusí být důvodem odmítnutí principu racionality v procesu řízení inovací.
-

- **Inkrementální strategie**, bývá označována také jako přírůstková, je založena na poznání, že nemůžeme dokonale poznat a pochopit změny, které probíhají v podnikatelském prostředí.
 - Využití inkrementální strategie je efektivnější především v podmínkách hlubokých a kontinuálních změn v podnikatelském prostředí. V těchto podmínkách je potřeba vysoká míra flexibility rozhodování a řízení.
 - Z těchto důvodů musí být podnik připraven svoji strategii přizpůsobovat v návaznosti na nové informace a poznatky, které se snaží získávat.
 - A proto se navrhuje efektivnější postup, a to tento:
 - Provádět záměrné kroky/změny směrem ke stanovenému cíli.
 - Měření a hodnocení účinků provedených kroků/změn.
 - Úprava/přizpůsobení cíle a rozhodnutí o dalším kroku/změně.
-

Typologie inovačních strategií – inovační strategie podle Portera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Michal Porter propojuje ve svém pojetí inovační strategii s celkovou strategií podniku. Propojuje tedy technologické strategie podniku s její tržní a konkurenční pozicí. Podnik se rozhoduje mezi dvěma hlavními tržními strategiemi:
 - V případě **inovačního vůdcovství** se podnik zaměřuje na to, aby byl první na trhu, na základě své vedoucí technologické pozice. Tato situace je podmíněna silnou angažovaností podniku v oblasti kreativity a přebírání rizika a existencí úzké vazby mezi zdroji relevantních znalostí a potřebami zákazníků.
 - V pozici **inovačního následovnictví** se podnik rozhodne vstoupit na trh později, často na základě napodobení inovačního vůdce. Aby bylo možné tento přístup realizovat, tak je potřeba, aby byl podnik silný v oblasti konkurenční analýzy a inteligence, reverzního inženýringu a také v oblasti snižování nákladů a schopnosti učení se aplikace nových poznatků do výroby.
-

- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé.
 - Krize je vyjádření rozporů, které vznikají mezi fungováním a rozvojem, jako např. rozpory mezi používanou novou technologií a vzděláním zaměstnanců.
 - Krize může zasáhnout jakýkoliv subjekt bez ohledu na jeho velikost. V krizi se může ocitnout jedinec, organizace, politická strana, společnost, světadíl, celá naše zeměkoule.
 - Krizi jedince, organizace a společnosti si každý dovede představit a zároveň je schopen pochopit proces možného vyvedení z této krize.
 - Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrozit integritu a životaschopnost podniku.
-

- Krizové strategie jsou produktem krizového řízení, které nastupuje v době výskytu krizových situací ohrožujících podnik. Představují strategické postupy, jejichž cílem je zamezit možnosti vzniku krize nebo v případě, kdy krize nastala redukovat rozsah škodlivých dopadů a časově omezit působení krize.
 - V podstatě tvoří krizová strategie soustavu na sebe navazujících opatření, kam patří:
 - identifikace krizových ohnisek;
 - vytváření krizového štábu a jeho výcvik;
 - tvorbu krizových scénářů;
 - organizování krizových opatření tak, aby podnik nebyl ohrožen, pokud krize se vyskytne;
 - připravit se na pokrizové období.
-

Poslání krizové strategie

- Podnikové krize mohou být vyvolány jak vlivem okolí podniku, tak vnitřními podmínkami podnikatelského subjektu (rozpory uvnitř podniku).
 - Úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Proto je životně nezbytné tyto situace předvídat.
 - Aby krizové řízení bylo skutečně souhrnem systematizovaných procesů a kroků, nikoliv jen výčtem dílčích změn, má krizový management nezastupitelnou roli ve stanovení krizové strategie podniku a její implementaci.
 - Krizové strategie musí řešit dva základní, následující problémy:
 - Jak krizi předcházet a v případě jejího vzniku krizi přežít.
 - Jak využít v budoucnu pozitivní přínosy krize tak, aby podnik mohl zvyšovat svou výkonnost a tím si zlepšil nebo upevnil svou pozici na trhu.
-

Funkční krizové strategie I

Strategie likvidace ohnisek podnikové krize vede k zamezení krize dostatečnými investicemi nebo opuštěním konkrétní podnikatelské oblasti, kde je nebezpečí výskytu krizových situací.

- Zdroj možné krize je eliminovaný nebo přemístěný do jiného prostoru, kde může způsobit podstatně menší škody.
 - Takové řešení si většinou vyžaduje
 - dodatečné investiční náklady (např. přemístění provozu do méně obývaných oblastí);
 - přijetí bezpečnostních opatření (např. vybudování ochranných staveb);
 - změny technologie, její modernizace a zkvalitnění;
 - vhodná racionální politika;
 - informování lidí o politické situaci, vysvětlování problémů apod.
-

Funkční krizové strategie II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategie odvrácení krize představuje postup, kdy na základě trvalého sledování možností vzniku krize budeme realizovat včasné protikrizová opatření.

Tato strategie bývá úspěšná zejména při pomalu se vyvíjejících krizích, které včas oznamuje výskyt symptomů.

V případě této strategie se realizují tato opatření:

- trvalé monitorování ohniska a vyhodnocování úrovně rizikových faktorů;
 - účinné snižování úrovně rizikových faktorů;
 - uplatnění ochranných opatření (např. speciální technologie);
 - demonstrace síly;
 - okamžitá změna sociální politiky.
-

Funkční krizové strategie III

Strategie zvládnutí krize představuje včasnou a rychlou reakci managementu na vznik krize. Představuje často použití i netradičních postupů a metod.

- Je výhodná při řešení rychle se vyvíjejících krizí a při jejich nečekaném výskytu.
- postup podle dopředu zpracovaného plánu činnosti
- okamžité nasazení sil a prostředků záchranného systému
- využití vnitřních rezerv
- organizace zvláštního režimu v prostoru vzniku krize

Strategie využití krizových poznatků, což je strategie, která je využitelná po úspěšném přežití krizové situace, kdy je do podnikové komplexní strategie zabudován nový systém strategického řízení vycházející ze získaných znalostí.

- vyhodnocení průběhu a přípravy závěrů a poučení do budoucnosti
 - korekce systému zabezpečení
 - zkvalitnění technologie, generační posun
 - poukázání na význam krizového managementu
-

Krizová matice pro určení krizové strategie

Pravděpodobnost vzniku krize v definovaném čase		Účinky na organizaci		
		negativní	ohrožující existenci	zničující
	vysoká	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize	Odstranění ohniska krize
	střední	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize
	nízká	Odstranění problému	Alternativní plány	Odstranění ohniska krize

Krizové strategie z krizové matice



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Odstranění problémů** spíše nepravděpodobných a pouze slabě ovlivňujících postavení podniku. S krizovou situací se podnik vyrovná díky svému dobrému image a flexibilitě, tedy pružné a rychlé reakci (trouble shooting).
 - **Omezení celkového ohrožení podniku přípravou alternativních plánů** pro zvládnutí krizových situací, které jsou spíše nepravděpodobné nebo průměrně pravděpodobné a ohrožují existenci podniku. Celkové ohrožení lze snížit:
 - včasným rozeznáním krizového vývoje na základě výsledků stanovených indikátorů,
 - zamezením eskalace krize, tzn. jejímu dalšímu stupňování prostřednictvím podpory vývoje nových výrobků, zabezpečením finančních prostředků, provedením změny investičních plánů, apod.,
 - rychlou realizací předem připravených alternativních plánů.
 - **Odstranění ohnisek potenciálních krizí**, které mohou být pro podnik zcela zničující, a to formou dodatečných investic, nebo naopak opuštěním výrobků či procesů ohrožených krizí.
-

Revitalizační krizové strategie podle Slávika (1997)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Revitalizační strategie** vedoucí k obnovení upadajícího podnikového portfolia. Jsou vhodné v situacích, kdy příčinou krize podniku je nekompetentní vedení, nadměrná expanze, nedostatečná finanční kontrola, nová konkurence, snížení poptávky apod. K revitalizačním strategiím můžeme přiřadit:
 - **Strategii zvratu** (turnaround), zaměřenou na obnovu ztrátových oblastí podnikání a jejich vrácení do ziskové pozice (snižování nákladů, zvyšování produktivity práce apod.).
 - **Strategii redukce** (retrenchment), jež představuje zúžení diverzifikace činnosti podniku, jelikož management nedokáže účinně řídit příliš rozsáhlé portfolio aktivit, či některé oblasti podnikání nejsou již dlouhodobě výnosné a spotřebovávají zdroje nezbytné pro jiné části portfolia.
 - **Strategii restrukturalizace portfolia**, která reaguje na nepříznivou pozici velké části podnikatelských aktivit, vznik nového atraktivního odvětví, zásadní změnu představ vedení podniku o cílech a předmětu podnikání vůbec nebo na příležitost výhodné akvizice.
-

Útlumové krizové strategie podle Slávika (1997)

- **Útlumové strategie** jsou výsledkem dlouhodobě neefektivní činnosti podniku, jenž končí svou podnikatelskou činnost. Můžeme k nim zařadit:
 - **Deinvestiční strategie** (divestace) představující prodej majetku, podniku nebo jeho části jinému subjektu. Cílem deinvestiční strategie je postupné snižování investic až jejich úplná eliminace v souvislosti s ukončením podnikání nebo změnou podnikatelského záměru.
 - **Likvidační strategie**, v jejichž důsledku dochází ke zrušení podniku. Cílem likvidační strategie je ukončení podnikatelské činnosti s co nejnižšími náklady a největšími výhodami pro podnik.
-

Význam strategického krizového plánování spočívá zejména v:

- připravenosti na možné krizové situace – scénáře a plány,
 - jasném vymezení rolí (pravomoc, odpovědnost) – tvorba krizového týmu,
 - včasné reakci na vzniklou krizovou situaci – načasování kroků operativního řízení,
 - minimalizaci dopadů krizové situace – např. diverzifikace rizika,
 - zajištění ochrany lidí, majetku a životního prostředí,
 - usnadnění splnění dalších regulačních požadavků vyplývajících z platných právních norem – sledování legislativy ve fázi přípravy a schvalování,
 - připravenosti na práci s médii,
 - zvýšení schopnosti vyvést podnik z krize a zabezpečit obnovu klíčových podnikových činností – situační analýzy, identifikace rizik a nápravná opatření,
 - zlepšení podnikové pověsti, reputace, image.
-